

## 日米欧多国籍企業の国際戦略比較

- タイヤ製造企業における国際経営の歴史的検証 -

丑山 幸夫

日本大学大学院総合社会情報研究科

## Comparison of the global strategies of U.S., European, and Japanese multinational corporations

- A historical study of the global management of tire manufacturers -

USHIYAMA Yukio

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

This paper discusses about the global strategies of the multinational corporations of which head offices are located in the U.S.A., Europe, and Japan. In recent tire industry, a few manufacturers hold a large part of the global market and the worldwide competition is keen in this business. The aim of this paper is to compare the global strategies practically by following the history of the management of the representative tire manufacturers in the world. And applying the framework of Bartlett, C. and S. Ghoshal, this paper intends to unveil the features and effective measures of their global strategies.

---

キーワード： 日米欧多国籍企業、国際戦略、戦略と組織のモデル、グローバル統合、ローカル適応

### 1. 21世紀初頭のタイヤ産業と本稿の目的

1970年代から1990年までの企業買収による国際的な企業の再編期を経て、21世紀初頭における世界のタイヤ産業は、少数の企業による寡占化が進んでいる。Tire Business 誌によれば、売上高上位三社が、2003年の世界のタイヤ需要の55.4%を占めるに至っているが、このタイヤ業界では、多くの企業がグローバルな舞台で競争を繰り広げている。最も競争の激しい市場は北米であるが、この市場での競争はヨーロッパやアジアなどの他の市場における競争条件に影響を与えるとともに、ヨーロッパやアジアでの競争が、北米の競争条件に影響を与えており、タイヤ市場は、各地域の市場における競争が相互に関連する世界市場とみなすこともできる。

こうした全世界規模で競争している国際企業の経営について、特に国際戦略に焦点をあて、欧米の主要プレーヤーである、ミシュラン、グッドイヤーの両社と日本企業である住友ゴム工業株式会社（以下住友ゴム）の経営戦略を歴史的に辿り、国際経営の

変遷を実証的に検証するのが本稿の目的である。

住友ゴムは英国ダンロップの子会社としての起源を持つが、その後親会社から資本的にも独立しかつ親会社の工場を買収したという歴史をもつ。欧州企業の子会社としての経営の特徴、及び日本企業としての経営の特徴を併せ持つ企業としてその国際経営を検証すべく、今回は日本企業の中で当該企業を取り上げた。

### 2. パートレットとゴシャルのフレームワーク

国際経営に関しては、多くの先行研究があるが、本稿では、主としてパートレットとゴシャルの理論的フレームワークを使用して、対象となる多国籍企業の分析を試みた。グローバル経営においては、集権・分権の問題、つまり経営資源の最適な配分や効率性の追求などを目的としたグローバルな統合と現地のナレッジの利用や迅速な意思決定を狙うローカルへの適応についてバランスをとる必要があるが、パートレットとゴシャルは、これらの課題を検討するフレームワークを提示している。

バートレットとゴシャルは、多国籍企業の成長過程に起因する「戦略と組織のモデル」を類型化した。それらは、ヨーロッパの多国籍企業にみられる「マルチナショナル戦略」、アメリカの多国籍企業にみられる「インターナショナル戦略」、日本の多国籍企業にみられる「グローバル戦略」である。以下、バートレットとゴシャルによる議論を概観する。

## 2 - 1 . マルチナショナル戦略 (権限分散型の統合)

マルチナショナル戦略とは、ブロック経済と各国の差別的政策の高まった1920年代、30年代に大規模な国際的拡大を進めたヨーロッパの多国籍企業に見られるという。「(ヨーロッパ企業)は、その地位を確保するために、各国に製造拠点を築くことを要求された。自社所有の工場に合わせ各国に散る海外支社は、様々に異なる各国市場のニーズに応えるために、製品とマーケティング政策を柔軟に変更することが可能となった。すべての機能を備えた各国支社は……ますます独立性を高めていった」(バートレット、ゴシャル、1998)<sup>1</sup>のである。そして、「この結果生まれた組織および経営の形態は、それぞれの国内市場に焦点を絞って経営を進める、独立性の高い各国支社をゆるくまとめる連合体という形となった」(前掲、1998)<sup>2</sup>のである。マルチナショナル戦略を採用した企業では、戦略の決定が各国に分散された「権限分散型の統合」という組織構造のモデルを生み出した。本国と各国支社との連携は、資金の流れがほとんどであり、知識の開発、維持は各部門に任された。

## 2 - 2 . インターナショナル戦略

インターナショナル戦略は、1950年代と60年代に国際的な拡大を遂げた。これらの企業は、世界中で最も強大で、資金面、技術面でも他国を圧倒した。インターナショナル戦略を採るアメリカ企業は、「経営責任を委譲することには躊躇しなかった。しかし、高度な経営システムと本社の専門職スタッ

フを通じて総合的なコントロールを維持することにも努めた」(前掲、1998)<sup>3</sup>のである。そして、「新しい製品、プロセス、アイデアについては本社に依存する度合いが高かったために、権限分散型の連合に比べると、本社による調整とコントロールがさらに強く行使されることとなった。」(前掲、1998)<sup>4</sup>これが、「調整を通じた連合」と呼ぶモデルである。

## 2 - 3 . グローバル戦略

バートレットとゴシャルは、上記二つの戦略とは異なる戦略を採ったのが、1970年代に入って国際化を進めた日本企業であるとした。「日本企業は急速に拡大を続ける国内市場に製品を提供するために、新型で、効率が高く、規模を重視した工場をすでに備えており、そのビジネスを貿易障壁の低くなっていた世界市場に拡大していった。これらの条件が重なり、付加価値創造の上流部分で競争上の優位を築く動機を日本企業にもたらした。この競争上の戦略においては、コスト上の優位性と製品の品質保証が重視され、その結果、製品開発、現在料調達、製造に向けて中央による厳しいコントロールが行使された。」(前掲、1998)<sup>5</sup>のである。バートレットとゴシャルはこの戦略を実現する組織モデルを、「中央集権型のハブ」の組織モデルと名付けた。

## 2 - 4 . トランスナショナル戦略

バートレットとゴシャルは、多くの多国籍企業が、「マルチナショナル、インターナショナル、グローバルの形からトランスナショナルの形へ移行する」(前掲、1998)<sup>6</sup>という仮説を提示している。「成功のためには、効率性、各国対応、世界規模の学習のいずれか一つを追及するのではなく、……三つの能力を同時に実現することが求められている。」とし、その理想形として、「統合されたネットワーク」という組織モデルを示した。「マネジメントは、全世界に散らばる組織単位を、アイデア、技術、能力の

<sup>3</sup> バートレット、ゴシャル、『MBAのグローバル経営』1998年、121頁

<sup>4</sup> バートレット、ゴシャル、『MBAのグローバル経営』1998年、122頁

<sup>5</sup> バートレット、ゴシャル、『MBAのグローバル経営』1998年、122頁

<sup>6</sup> バートレット、ゴシャル、『MBAのグローバル経営』1998年、123頁

<sup>1</sup> バートレット、ゴシャル、『MBAのグローバル経営』1998年、119頁

<sup>2</sup> バートレット、ゴシャル、『MBAのグローバル経営』1998年、121頁

表1 日米欧タイヤ各社の国際展開の変遷

	ミシュラン（フランス）	グッドイヤー（米国）	住友ゴム（日本）
～1900年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレモンフェランに会社設立(1889)</li> <li>・自動車タイヤ製造開始(1895)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オハイオ州アコロンに会社設立(1898)</li> <li>・自動車タイヤ生産開始(1899)</li> </ul>	
1901～1920年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加ム工場拡張、イスタ工場設立。</li> <li>・英国に販社設立、イタリアに初の国外工場建設(1906)</li> <li>・米国に工場建設(1907)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英国、豪州、アルゼンチン、南アフリカに支店</li> <li>・カナダ工場生産開始(1917)</li> <li>・財政難に陥る(1920)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英国ダンロップの工場として創業(1909)</li> <li>・自動車タイヤ生産開始(1913)</li> <li>・日本法人化(1917)</li> </ul>
1921～1940年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレモンフェランの工場1万人を超える(1927)</li> <li>・イタリア、ドイツ、アルゼンチン、スペイン、フィリピン、ベルギーに工場建設。</li> <li>・インドネシアにゴム園取得。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政難から立直り、世界最大のタイヤ会社となる(1926)</li> <li>・豪州、英国、アルゼンチン、インドネシア、スウェーデンに工場建設。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本ダンロップ護謨と社名変更(1937)</li> </ul>
1941～1945年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレモンフェランのカルル工場再建。(1945)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メキシコ、ベルギーに工場を建設</li> </ul>	
1946～1960年		<ul style="list-style-type: none"> <li>・キューバ、ベネズエラ、コロンビアに工場建設</li> <li>・ルクセンブルク、フィリピン、スコットランドに工場建設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住友グループが資本参加(1960)</li> </ul>
1961～1980年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フランスでラドゥー研究センター設立。(1965)</li> <li>・米国とスペインにリサーチセンター開設。(1977年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイ、マレーシア、フランス、イタリア、ドイツ、ポルトガル、ギリシャ、北アイルランド、刊、グアテマラ、トルコ、南アフリカに工場建設。(60年代)</li> <li>・ブラジル、ザイール、モロッコ、台湾、マレーシアに工場建設(70年代)</li> <li>・海外で34か国に67工場を有する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住友の経営となり、住友ゴム工業に社名変更(1963)</li> </ul>
1981年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロンビア、米国、ブラジル、カタールに工場建設。(1981-82年)</li> <li>・タイと日本(合併)で生産開始。(1988)</li> <li>・米国タイヤ大手エロイヤル・グッドリッチ社買収(1990)及びフィリピン、中国、米国リノ、スウェーデン、コロンビア、で生産開始。(90年代)</li> <li>・ルーマニア、ロシアで生産開始。(2000年代)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資家グループから敵対的買収攻勢を受ける(1987)</li> <li>・多角化事業売却(航空宇宙、ハイライン事業など)</li> <li>・住友ゴムと事業提携(1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英ダンロップの持株引取りにより経営全面独立(1983)</li> <li>・英・独工場をダンロップより買収(1983)</li> <li>・仏ダンロップを買収(1984)</li> <li>・米国ダンロップを買収(1986)</li> <li>・インドネシアで生産開始(1997)</li> <li>・米グッドイヤーとグローバル・アライアンス締結(1999)</li> <li>・中国工場建設発表(2002)</li> </ul>

源泉、企業全体の利益を高めるために活用すべきだ」(前掲、1998)<sup>7</sup>とした。各国、各地域で革新に取り組む研究所やマーケティング部門は、相互関連性を保ちつつ、資源と能力を分配し、真の国際企業を築き上げることとしたのである。

### 3. 日米欧タイヤ企業の国際経営戦略とパートレットとゴシャルの枠組み

本稿で事例として取り上げた、日米欧三社の国際経営の変遷を表1にまとめた。この三社は、設立年度も、国際展開の施策も、その基盤とする本国の政治・経済力、社会文化も異なるが、共通点は、2000年代初頭、グローバルに競争、または協業しているタイヤ製造企業であるということである。このような背景を異にする三社の経営戦略と国際化の歴史をまず整理し、その後で、各種理論を使用した詳細な分析につなげたい。ここでは、前述したパートレットとゴシャルの分析フレームワークを使用し、各社の国際経営戦略の比較分析を試みた。

#### 3-1. ミシュランの国際戦略

フランスのミシュランは、1889年設立されているが、今回比較対象三社の中で最も歴史が古い。設立当時の自動車産業は、まだ黎明期であった。仏ルノーの第一号車の完成も米国キャデラック社の創立も1898年であり、伊フィアット社と米国フォードデトロイト自動車の創立は、翌年の1899年であった。

ミシュランが誕生した当時のフランスは、金融独占資本の発展や列強の植民地分割競争などの影響を受けながら、政治・経済・社会が、構造的に帝国主義をめざして活動を開始した時期にあたる。フランスにおける生産の集中・集積は、イギリス、ドイツ、アメリカ合衆国などと比較するとその進展の速度は緩慢であったものの、第二帝政期に重工業部門における産業革命を経験したフランスの工業生産は、それ以後も生産の集中・集積が進んだ。

ミシュランもその後、事業を拡大し、1906年

から国外販社の設立や海外工場設立を開始している。そこで、同社の国際戦略の歴史をパートレットとゴシャルの枠組みを使用しながら検証を試みる。

#### (1) ミシュランの初期の国際化(1906~1930)

ミシュランは、1906年、イギリス・ロンドンに販売会社を設立すると共に、同社初の国外工場をイタリアのトリノに建設した。そして、翌年には、米国ニュージャージー州ミルタウンに工場を建設している。(その後、1931年に閉鎖)

その後ミシュランは、第一次世界大戦後の経済・市場の復興とともにタイヤ生産を拡大する。1921年、同社は、クレルモンフェランに3番目の国内製造施設を開設し、やがて1927年、フランスにおける同社の従業員は1万名を超えるに至った。

戦後のミシュランでは、国際戦略の点で幾つかの動きが見られた。そのひとつは、更なる国外工場の建設であり、1927年、英国工場とイタリアにおける2つ目の工場を建設した。もうひとつは、原材料調達のためのゴム園の開発であり、1925から26年にかけて、インドネシアのドーチャンとチュアン・ロアにゴム・プランテーションを開いた。

1914年の第一次世界大戦が勃発した当時、「自動車産業は、.....かなり発達した段階にあったので、生産体系の合理化にも早くから取り組んだ。戦前、既にこの産業にはテイラー主義の考え方が部分的に導入され.....ルノーでもベルリエでも、労働者の抵抗をうけつつも、時間研究、標準工具の導入、作業組織の変革などが着手されていた。」(A.ベルトラン、P.グリセ、1998)20年代を通じてフランスは、アメリカ、カナダに次ぐ、世界第三の自動車生産国であったが、「フランスの自動車メーカーの規模は小さかった。例えば1929年、GMは売上高でシトロエンの20倍、資本金で35倍であった。」(前掲、1998)そして、「多くの面で創意を見せたものの、フランス自動車産業は投資にはあまりにも慎重であった。市場が小さかったことに加え、必要な資本の調達が極めて困難であったことから、1920年代に実現した近代化は限られたものとなった」(前掲、1998)のである。フランスの社会は、チームよりは

<sup>7</sup> パートレット、ゴシャル、『MBAのグローバル経営』1998年、129頁

個人を強調する伝統的な精神を尊重する風土をもち、技術的に進んでいたのは、紙、ゴム、自動車など限られた分野の産業だけであった。

## (2) 欧州を中心とした国際戦略 (1931~1940)

1930年代、減退する国内需要に対応するため、ミシュランは、ドイツ初の工場をカールスルーエに、そしてアルゼンチンのベッラ・ピスタに工場を建設した。更に、スペイン、チェコスロバキア(1945年に閉鎖)そしてベルギーにズエン工場を開設している。こうして、ミシュランはヨーロッパの主要国に工場を保有する多国籍企業となったが、その国際化は、一部の新世界地域(アメリカ合衆国とアルゼンチン)を除けば、ヨーロッパ中心であったといえる。

自動車の主要生産・消費国が北米とヨーロッパに集中していたことと、交通機関の比較的未発達な当時、ミシュランの本拠地であるフランスに近いという理由から、このような工場立地となったと考えられる。また、フランスの旧植民地帝国への工場建設も行われなかった。「植民地の工業化の問題は、……フランス本国の猛烈な抵抗に遭遇した」(前掲、1998)ためである。

パートレットとゴシャルによれば、この当時の欧州企業は、各国の支社が独立を高めたマルチナショナル戦略をとったとされるが、ミシュランの場合は、むしろグローバル戦略に近いものであったと考えられる。このグローバル戦略をとるため、近隣の欧州諸国には拠点を設立したが、アメリカやアルゼンチンなどの遠隔地や貿易障壁のある国には一旦は工場を建設したものの、その後閉鎖している。

この議論は、パートレットとゴシャルの主張に反論するものではない。企業が、彼らの戦略類型のうちどの戦略をとるかは、産業によって異なっており、自動車やタイヤ産業は当時の新産業であった。また、調達、製造、販売などの企業の価値連鎖における活動によっても採られる戦略は異なっており、全体としてミシュランの戦略がグローバル戦略に近いものであったとしても、それは、ポーターの言う製造などの「上流活動」(ポーター, 1989)や「技術

開発」などの支援活動についてであり、販売・マーケティングなどの「下流活動」は、当然マルチナショナルな形態となった。

## (3) ラジアルタイヤの発明と普及 (1945~1980)

第二次世界大戦で1944年に爆撃を受けたクレルモンフェランの工場は、1945年近代化され再建された。同社は、この間にも新タイヤ(ラジアルタイヤ)の研究を続け、1946年、革新的な技術であるラジアルカーカス(タイヤの製造に必要な主要部品)に関する特許を取得し、1949年、ラジアルタイヤが発売された。この後、ラジアルタイヤが飛躍的に拡大する。1955年には、ヨーロッパの自動車メーカーの大半がラジアルタイヤを採用するようになった。

ミシュランは1965年、研究開発を更に強化するため、クレルモンフェラン北部にラドゥー研究開発テストセンターを設立した。当時、ミシュランの従業員は81000名に達していた。次いで同社は、1977年、国外にも調査研究施設を開設した。米国・ノースカロライナ州ローレンスとスペイン・アルメニアのリサーチセンターである。研究開発施設を海外に建設することにより、より詳細な情報の収集と市場ニーズへの対応が可能となった。

戦前のミシュランの国外生産拠点は、欧州が中心であり、一部、北米とアルゼンチンに一工場ずつ建設したにすぎなかった。また第二次大戦後も1980年まで、同社は技術的な競争優位の確立とヨーロッパにおける磐石な事業基盤の構築するため、経営資源を欧州に集中的に投入し、新規の海外進出にはあまり積極的ではなかった。また、フランスは第二次世界大戦の勝者であったが、戦争による被害は甚大であり、植民地もその多くを失った。ミシュランの工場も爆撃を受け、被害は大きかった。国としても企業としても全世界への国際展開を積極化させるだけの人的、資金的な資源がなかったことも、その要因であると考えられる。

## (4) 本格的な全世界戦略の展開 (1981~)

ミシュランは、ラジアルタイヤによる技術面での

優位性と欧州での事業基盤が固まった1980年代より、海外進出を本格的に開始する。

当社は、まず1980年代前半、コロンビア、米国、及びカナダに工場を建設した。また、ブラジルでは国内で生産から出荷まで行えるよう、2カ所のゴム・プランテーションとタイヤ工場の操業を開始した。そして同社は、矢継ぎ早に次々と海外に工場を建設していった。北米の次はアジアである。当社は、1980年代後半、タイに2カ所の製造施設を開設し、日本でもオカモトと太田工場での合弁生産に合意した。

更に、1980年代の企業買収による世界的なタイヤ業界の再編の波に乗り、ミシュランも1990年、米国タイヤ大企業であるユニロイヤル・グッドリッチ社を買収し、ミシュランは北米においても確固たる地位を確保した。ちなみに、日本の住友ゴムが英国ダンロップの欧米事業の買収を開始したのが1983年であった。

ミシュランは、1990年代、2000年代も世界規模の事業拡張を推進していく。

フィリピンのマニラ(1995年)、中国の瀋陽(1996年)、米国のリノ(1996年)、スウェーデンのクンゲルブ(1996年)と、立て続けに工場を建設した。そして、更に1998年には、コロンビアのイコラタスグループを傘下に加え、2002年には、アルジェリアにおいて産業活動を再開し、ロシア・ダビドボで工場を建設した。2001年、同社は、中国において合弁会社を設立し、ルーマニアにおいてトーファン社の2工場を買収したことで、両国でのリーディング・カンパニーとなった。

2004年現在、ミシュランは、163億ユーロを売上げ、20.1%(世界第一位)の市場シェアを誇るグローバル・タイヤ製造企業である。同社は、世界19カ国74工場とブラジルとナイジェリアの6つのゴム・プランテーションを運営し、4000名の研究者を含む12万7000名の従業員を有するに至った。

#### (5) ミシュランの国際化における競争上の優位性 競争上の優位性を有し、そうした優位性を新しい

地域に移転することは国際化を遂げるための必須の条件である。(ガルブレイス,2002)ミシュランの第一の、そして最大の競争上の優位性は、タイヤの設計開発、製造などの技術面での優位性である。ミシュランは、高品質のタイヤを製造する企業として評判を得ているが、その起爆剤となったのが、ラジアルタイヤの発明であった。

20世紀初頭のフランスの産業は、資本の集中・集積の面において、英、米、独に対し相対的に立ち遅れていたが、1920年代には、フランスは、合衆国、カナダに次ぐ世界第三位の自動車生産国であり、ミシュランは、世界有数の自動車産業と関連産業の集積を有する国で、タイヤの製品開発と、ゴム、繊維及び化学に関する技術の調査研究を進めることができた。この知識ベースが、ミシュランに技術革新を可能とさせた背景の一つであると考えられる。そして第二の背景は、欧米企業同士の競争である。自動車産業も同様であるが、ミシュランやグッドイヤーを含む欧米企業は、新技術、新製品、そして市場を求めて国を超えて戦前より競争していた。特に地理的に近いフランスのミシュラン、英国のダンロップ、ドイツのコンチネンタル、イタリアのピレリの四社は、一国の中での競合相手のような関係であり、この競争が技術革新の背景にあると考えられる。第三の背景は、タイヤ開発・生産に必要な機械工業、化学工業、そして鉄鋼業などの、関連産業の集積である。また、これら四社の欧州企業の中で、なぜフランスのミシュランのみが大きく成長したのか。特に、第二次世界大戦の戦勝国であるミシュランと英国企業の違いは何だったのか、と考えるとき、それはやはりラジアルタイヤの存在であり、飽くことのない製品開発と技術革新・改善、そして製造技術の開発であったと考えられる。

第二の競争上の優位性は、1980年代における北米への本格的な進出期において、多額の赤字を計上しながらも、工場を建設し続けたマネジメント体制そのものであったと考えられる。ミシュランは80年代、財務面で苦境に立ったが、この積極投資がその後のミシュランの地位を決定付けた。この資金面での忍耐は、同族企業であるミシュラン経営陣の

強い意思があったからこそ可能であったのであり、短期的な利益を追求する米国企業では難しかったと考えられる。

### 3-2. グッドイヤーの国際戦略

米国のグッドイヤーは、ミシュランの設立から9年後の1898年、オハイオ州アクロンで生産を開始したが、同社は、1916年には早くも世界最大のタイヤ会社となった。そして、アメリカの国力と自動車産業の発展に伴い、長期間世界で最大規模のタイヤ会社として今日まで経営されて続けている。ここでも、主としてパートレットとゴシャルの分析フレームワークを使用し、グッドイヤーの国際経営戦略の分析を試みる。

#### (1) 圧倒的に強力な技術力と積極的な海外進出

##### - 米国自動車産業とともに成長したグッドイヤー

グッドイヤーは、1910年、カナダに工場を建設するとともに、早くも海外の販売網を拡充している。ロンドンを手始めに、オーストラリア、アルゼンチン、そして南アフリカに支店を開設した。1916年、米国アクロンに第2工場を建設した同社は、好調な需要に支えられ大きく発展した。アメリカが、第一次世界大戦の戦禍を逃れ世界の工場の役割を果たしたため、同社の輸出も増大した。

この後、グッドイヤーは、1920年代にオーストラリアと英国、1930年代にアルゼンチン、インドネシアとスウェーデン、1940年代には、メキシコ、ペルー、キューバ、コロンビア、ベネズエラに工場を建設したが、それまでの海外生産拠点は、一部の拠点を除き中南米が中心であった。その後、1940年の終わりから1950年、1960年代にかけて、ルクセンブルク、フィリピン、タイ、マレーシア、フランス、スコットランド、イタリア、ドイツ、ポルトガル、ギリシャ、北アイルランド、チリ、グアテマラ、トルコ、南ローデシアなど、欧州、アジア、南米、中東・アフリカ諸国に立て続けに生産拠点を建設していく。1970年代にも、海外工場建設は続き、ブラジル、ザイール、モロッコ、台湾、マレーシアにタイヤ工場を建設していった。

グッドイヤーは海外事業で、34か国に67工場を有するに至った。

グッドイヤーは、母国アメリカのもつ強力な自動車産業、石油化学産業を中心とした経済力、政治力と多方面にわたる高度な科学技術を背景に、潤沢な資金力と高い技術力で他国を圧倒し、新製品と製造プロセスを海外の生産拠点に移植した。タイヤ技術の面では、レーヨンタイヤ<sup>8</sup>から、ナイロンタイヤへ、そしてポリエステルタイヤからスチールラジアルタイヤへと技術革新が進んだが、常に最先端の技術を開発し製品化していった。海外の拠点は、本国で培ったこれらの技術に頼らざるを得なかった。1970年代までは、パートレットらの言う、アメリカ企業に特有の「インターナショナル戦略」を採っていたといえる。日本のブリヂストンも、1950年代からグッドイヤーと技術提携関係及び委託生産契約を結び、技術導入を図らざるを得なかった。

ただ、同社は1958年、ルクセンブルクに技術センターを設立しており、欧州に関しては、一部現地のニーズに対応する動きも見せている。

#### (2) 原材料の確保と海外経営

グッドイヤーは、操業当初からその主要な原材料を地球を半周して調達しなければならなかった。このため、創業当初より、原材料の調達に配慮した。早くも1916年には、当時オランダ領のインドネシアのスマトラにゴム園を開き、アリゾナ州に綿花農場を開いた。その後、1928年には、フィリピンにゴム園を開き、パナマ(1935年)、コスタリカ(1936年)にゴム園を取得した。1958年には、グアテマラにもゴム園を開いた。

更にその後、ナイジェリアとブラジル、インドネシアのゴム園を拡張した。グッドイヤーは、この産業の主要原材料でありながら、価格が大きく変動し、産地も限られる天然ゴム調達のため、世界各地にその産地を求め、リスクをも分散する戦略を進めていった。このように、海外経営は、製造拠点だけでなく、原材料調達会社としても重要であった。パート

<sup>8</sup> レーヨンは、タイヤ製造に使用する主要原材料である繊維レーヨンのこと

レットらは、「アメリカ企業は、当初海外事業を原材料の調達などの付随的なものと位置付けた」と述べているが、それはグッドイヤーにも当てはまった。

また、グッドイヤーは、1924年の天然ゴム価格の上昇により天然ゴムに代わる原材料として合成ゴムの研究を進めていたが、1955年、天然ゴムによく似た合成ゴムの製造に成功し、その後世界最大の合成ゴム会社にもなった。

### (3) 欧日企業の成長と競争条件の変化

1980年代、タイヤ産業が成熟化し需要が鈍化すると、多くの米国のタイヤ製造企業は、短期的な利益を計上するため、タイヤ製造設備への投資と研究開発に力を入れなくなった。これに対し、欧州や日本の企業は、設備投資を継続し米国へのタイヤ輸出を強化してきたが、1981年、ローカルコンテンツ法案が提出されると、米国での現地生産の必要に迫られた。従来型の輸出主導の戦略は採れなくなったのである。このような状況において、フランスのミシュランは、短期的な赤字は覚悟で北米にタイヤ工場を建設し始めたが、これに対し、住友ゴムを始めとしてブリヂストン、横浜ゴムなどの日本企業は、既存のタイヤ会社(工場)を買収する戦略を採った。1986年、住友ゴムが米国ダンロップ社を買収すると、その後、フランスのミシュランは他の米国タイヤ企業を買収し、ミシュランは規模の上では、グッドイヤーと肩を並べるまでに成長した。世界最大の米国市場は、日欧企業の進出で、最も競争の激しい市場になった。お膝元の欧州で強固な地盤を有するミシュランは、そこで得た資金を北米の工場に投資し、また、日本でもオカモトとの合併会社をミシュランの100%子会社とし、販売戦力も強化した。一方、日本市場に地盤を有するブリヂストンや住友ゴムは、事業で獲得した資金を欧米に投下している。このため、グッドイヤーは、投資グループによる買収攻勢を逃れて一息つくひまもなく、母国で激しい競争をしなければならず、かつ欧州や日本での戦略を強化する必要にも迫られたのである。

1999年、グッドイヤーは、住友ゴムとの提携戦略により米国と欧州での事業を強化したが、この戦

略は、以上の背景の下で決定された。グッドイヤーにとって、1970年代までのような「インターナショナル戦略」は採れなくなっている。

### (4) 競争優位を得るための鍵となる技術

1990年代、及び2000年代のタイヤ業界における競争上の優位を得るためには、次の二つの戦略の成否が鍵を握っていると考えられる。革新的な製品開発と生産技術開発である。

まず、革新的な製品開発であるが、これは、1990年代から開発が進められ、タイヤ各社がその世界標準を獲得するためしのぎを削っている run-frat タイヤ<sup>9</sup>である。グッドイヤーは EMT と呼ばれる技術でタイヤを開発していたが、2000年、ミシュランの Pax System と呼ばれる技術でタイヤを共同開発することで合意した。ミシュランと共同開発することで、研究開発費の圧縮を図るとともにリスクを回避したものと思われる。グッドイヤーと提携している住友ゴムも当然ミシュラン陣営に加わった。一方、日本のブリヂストンは、独コンチネンタルと共同で run-frat 技術を開発しており、近年横浜ゴムがこの陣営に加わった。どちらの陣営が開発した技術が、今後 run-frat 技術の世界標準になるかが、各社の競争条件に大きく影響すると考えられる。

もう一つの戦略である先進的な製造技術の開発は、高度に自動化された、人手を殆ど介しない、コンパクトな生産プロセスの実現と大幅な生産の自動化を狙ったもので、タイヤ大手各社が力を注いで開発している。製造工程の革新と原価低減を狙った製造技術の開発を素早く達成した企業が、アドバンテージを握ると想定される。

### 3-3. 住友ゴムの国際戦略

住友ゴムの歴史は、1909年、英国ダンロップ(極東)(本社香港)が神戸支店を設置し、神戸工場を建設したことに遡るが、その後1917年に日本法人に改組、社名をダンロップ護謄(極東)とし本社を神戸に移した。また、同社はその間1913年

<sup>9</sup> パンクして空気圧がゼロになっても、所定のスピードで一定の距離を安全に走行できるタイヤ



より自動車用タイヤの生産を開始し、国産第1号タイヤが誕生している。以下、住友ゴムの経営と国際戦略について分析する。

### (1) 戦前・戦中の経営戦略

1920年代、日本における自動車タイヤの需要の多くは輸入に依存し、国内生産の大部分はダンロップ護謨(極東)が占めていた。その後、1930年以降、横浜護謨のグッドリッチタイヤが、続いてブリヂストンタイヤが市場に供給されると販売競争が激化し市況は軟化した。また、年々増加していた輸入タイヤが1929年をピークに激減していった。

ダンロップ護謨(極東)は、英国ダンロップ・グループの子会社であったが、日本市場は英国本国から離れており、また競争も激化したため、製造技術に関しては本国の技術を継承したものの、製品とマーケティング政策を柔軟に決定せざるを得なかった。親会社の英国ダンロップは、確かにバートレットらの言う「マルチナショナル戦略」をとり、その日本法人であるダンロップ護謨(極東)は、この戦略の枠の中で事業活動を行ったのである。

### (2) 住友グループへの経営移行

日本ダンロップ護謨(当時)は1960年に増資を行ったが、その際、住友電工などの住友グループが30%資本参加し国内に新工場を建設した。更に、その後増資を続け、1963年、住友側に経営が移ったことから、社名を住友ゴム工業に変更した。

しかし、英国ダンロップの資本が残っていたため、国内での新工場建設は続けたものの、国際戦略は限られたものとなった。住友ゴムは、海外生産拠点を設立することができず、海外生産拠点は、1983年の英国ダンロップの持株引取りを待たなければならなかった。

一方、英国ダンロップから見れば、住友ゴムは優良子会社であったが、英国ダンロップの体力低下により増資を日本の現地資本に頼らざるを得なかった。

### (3) ダンロップ・タイヤ事業買収による海外進出

住友ゴムと住友グループは、1983年から19

86年代にかけて、ダンロップ社の欧米タイヤ事業を買収したが、これは次の3段階で実施された。

1983年、英・独のタイヤ事業(資産・販売権)を買収(買収額143億円)

1984年、仏タイヤ事業(資産・販売権)を買収(買収額82億円)

欧州事業の買収では、住友ゴムの出資比率が48%であったのに対し、住友電工などの住友グループが52%を出資した。

1986年、米国タイヤ事業を買収(買収額145億円)

住友ゴムは、当時国内で3つのタイヤ工場を保有していたが、総額370億円で欧米の8工場及び欧州のタイヤ技術中央研究所を保有するに至った。また、日本、台湾、韓国での商標権も取得した。

住友ゴムは、英ダンロップの申し出を受けることにより、海外進出による事業の飛躍的拡大と国際企業への脱皮を図った。併せて、1983年、ダンロップが所有していた住友ゴム株式を住友グループが取得し自主経営を実現した。こうした国際化の例は、稀なケースであり、子会社の成長だけでは実現は困難であったと考えられる。住友グループという企業集団の支援によって実現した国際化であった。

### (4) 買収後の住友ゴムの国際経営

住友ゴムは、有利な条件と住友グループの支援を受けて、欧米の生産拠点と研究所を手に入れたが、生産性を改善する必要に迫られた。

設備の近代化のため、住友ゴムは1985年から1992年までに1420億円の設備投資を行った。この設備投資と人員削減により、生産性は大幅に改善した。また、従業員を訓練すると共に、技術面では日米欧の各社が協力した。

こうした施策が実を結び、1987年には、欧州の3社とも黒字を実現し、1992年まで、欧州全体で黒字を維持した。販売面では、買収後シェアが若干低下したが、シェアの拡大よりも体質改善を優先させた結果と考えられる。また、欧州全体の生産能力は、1986年から1992年にかけて20%以上増加させている。一方、早期に黒字化を達成し

た欧州事業とは対照的に、米国事業は暫く赤字が続いた。最も競争の激しい米国市場において、販売シェアが5%前後であったため苦戦を強いられた。

英国ダンロップの国際経営は、「マルチナショナル戦略」的なものであったが、住友ゴムの国際経営は、生産及び技術面においては日米欧が連携を強化しており、「グローバル戦略」と「トランスナショナル戦略」の要素が入り混じった経営方式となった。また、販売面においては、各国の販売チャネルの構造が異なることから「マルチナショナル戦略」に近いものとなった。

#### (5) グッドイヤーとの提携戦略

英国ダンロップの欧米タイヤ事業の買収により、住友ゴムの国際戦略は飛躍的に拡大したが、欧米のタイヤ工場への投資が続いていた住友ゴムは、キャッシュフローの改善に迫られていた。1997年、住友ゴムは、グッドイヤーと、米国における補修用タイヤ製造設備と日本の製造設備で相互生産し、お互いのタイヤをそれぞれの市場でテストする契約を締結したが、1999年、この提携は両社の株式の持合いと日米欧での6社の合併会社の設立に拡大した。提携の概要は以下の通りである。

##### 株式の持合

グッドイヤーが住友ゴムの株式の10%(100億円程度)を取得し、同額のグッドイヤー株を住友ゴムが取得する。グッドイヤーは、住友ゴムの第二位株主となる。(その後、2003年、住友ゴムはグッドイヤーが保有した住友ゴム株の8割強の2千万株を約100億円で買い戻した。)

##### タイヤ事業の統合

日本に自動車用と市販用の合併会社を設立、住友ゴムが75%を出資。また、欧米にそれぞれ1社の合併会社を設立、グッドイヤーが75%を出資。

##### 共同購買・技術交流

世界規模で資材を共同購買する合併会社をグッドイヤー80%、住友ゴム20%の出資で設立する。

技術の相互利用のための合併会社をグッドイヤー51%、住友ゴム49%の出資で設立する。

こうして、当時欧米の工場への投資がかさみ、事実上のキャッシュフローはマイナスが続いていたと

思われる住友ゴムは、本体の財務体質の強化を図ることはできたものの、これまで資金を投入し続けてきた欧米市場での事業の主導権を失った。

住友ゴムは、1990年代アジアにおける生産拠点を建設してきているが、今後グッドイヤーとの連携を強化し、従来から強化してきた日本及びアジアに焦点を当てた国際戦略をとっていくと考えられる。

#### 4. 日米欧三社の国際経営比較

以上、本稿でとりあげたミシュラン、グッドイヤー、住友ゴムの三社の国際戦略を比較し特徴づけると以下の通りである。

ミシュランとグッドイヤーは、国際化当初は別として、国際化を本格化させた時期においては、本国または近隣の市場で圧倒的なプレゼンスを獲得し、その潤沢な人的、資金的、または技術的資源をもって国外に拠点を設立し、グローバル化を推進している。ミシュランは、フランスと欧州で、グッドイヤーはアメリカと米州で、強力な基盤を有している。住友ゴムは、自主経営の確立と日米欧の国際化を果たしたが、その後、日本とアジアの強化に戦略を転換している。

ミシュランとグッドイヤーはともに、各国の市場で基盤を固め、次に周辺国、地域で存在感を高め、更に遠隔の他の地域に進出するというステップを踏んでいる。例えば、ミシュランはまずフランスとヨーロッパで市場を押しさえ、米州とアジアに進出している。

グッドイヤーは、1940年代までは、中南米を中心に国際化を進めていったが、1950年代から70年代を通して、圧倒的な国力と自社の技術力を背景に、欧州とアジアに立て続けに生産拠点を建設した。後者の戦略は、「インターナショナル戦略」であったといえよう。しかし、1990年代、住友ゴムと資本・業務提携を行い、米州、欧州事業を強化したが、アジアについては住友ゴムに大きく依存する形となった。言い換えれば、アジアのみ、「マルチナショナル戦略」を採用したともいえよう。

フランスのミシュランは、1930年代、自社の

有する卓越した技術を広めるかたちで欧州を中心に国際化を推進した。この当時からその戦略は、「グローバル戦略」に近いものであったと考えられる。欧州内では、距離も近く、企業戦略を用意に浸透させることが可能であった。1980年代から再開した米州、アジアへの進出においても、各地で自社の圧倒的に優位な技術力をベースに、現地生産を拡大しており、やはりその戦略は「グローバル戦略」であった。しかし、1990年の、

米国タイヤ会社の買収により、ブランドと製品の品揃えは増加したものの、従来の技術と異なる製品と、その技術を発展させてきたエンジニアを取り込むことになり、今後は技術と製品の多様化に対応した新たな戦略を模索していくことになる想定される。

日本の住友ゴムに関して言えば、1983年まで英国ダンロップの傘下あり、国際経営の面では、ダンロップの制約を受けてはいたが、一方日本国

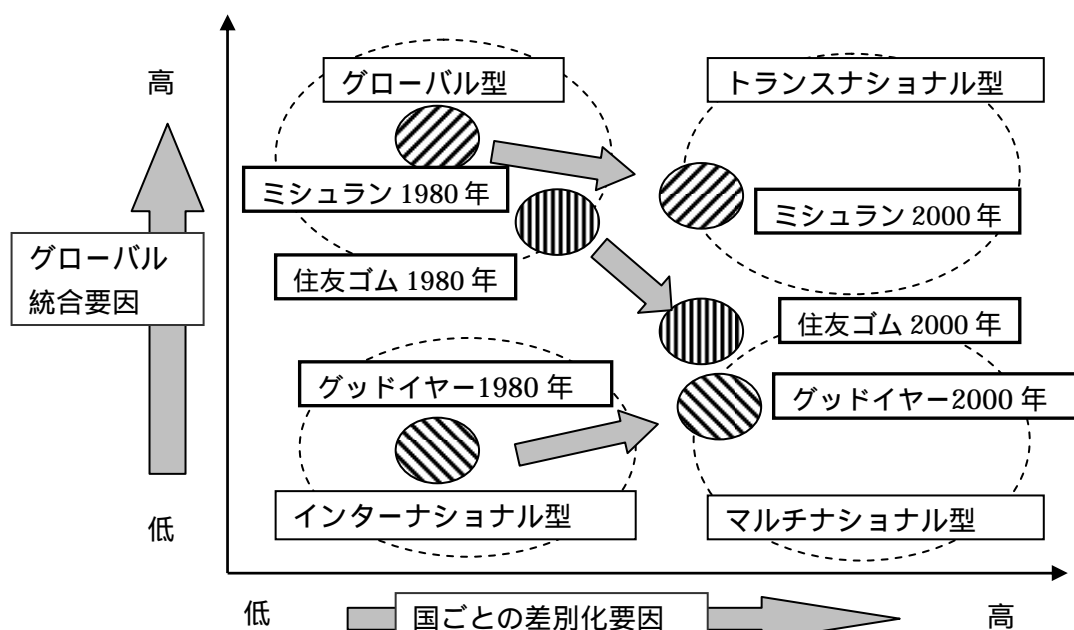


図1 各社の戦略の推移

内では自主性の高い柔軟な経営を行うことができた。その後、経営面でダンロップから独立すると共に、ダンロップの欧米タイヤ事業を逆に買収し一気に国際化が進んだ。住友ゴムにとって「トランスナショナル戦略」に近い「グローバル戦略」を進める環境が整ったのである。

しかしその後1999年、住友ゴムは更に国際戦略を大きく転換し、グッドイヤーと企業連合を組むことによる企業価値の向上を目指している。これも「トランスナショナル戦略」の一変形、または「地域志向型（リージョン規模での経営指向）」（ヒナン他、1979）戦略に近いものと考えられる。

ミシュラン、グッドイヤー、住友ゴム三社の国際

戦略に関して、1980年と2000年の時点で比較すると、大きな変化が見られる。これをバートレットらのフレームを使用して表すと、図1のようになる。マクロ的にみると、各社の国際戦略は収斂しつつあるといえる。

### 5. タイヤ業界に関する経営分析フレームの提示

21世紀のタイヤ業界において、各社は業界大手企業を買収したり、株式持合いによる提携戦略を採り、統合または提携のメリット創出と規模の効率を狙うとともに、相互技術の利用による新たな革新を模索している。ミシュランやブリヂストン、独コンチネンタルは米国大手タイヤ企業を買収し、またグッドイヤーは、住友ゴムと資本・業務提携すること

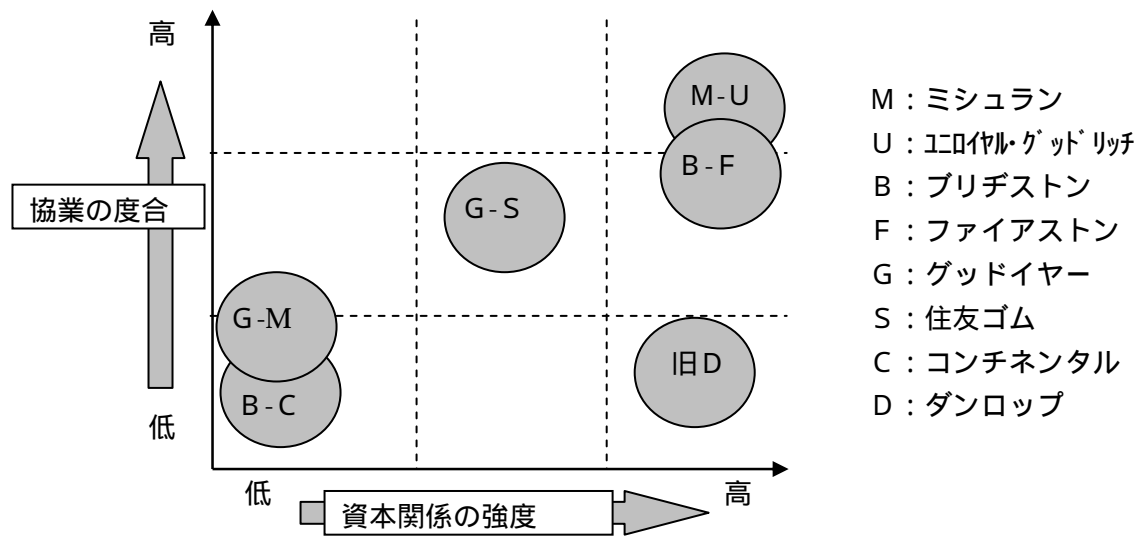


図2 各企業グループの提携戦略比較

で、相互生産、相互販売を行うとともに、地域を分担した経営体制をとりつつある。

この業界では、大手企業で企業買収や株式持合をしていない会社はほとんどない。この業界を分析するためには、パートレットらのフレーム・ワークに加え、別の分析の枠組みも必要になっている。

そこで、国際的なタイヤ製造企業の合従連衡を整理する枠組みとして、「資本提携の強度」を横軸に、「協業の度合」（リソースの共有）を縦軸としたフレームを提示したい。「資本関係の強度」で最も強い形態が100%出資の買収であるが、次に強いのは株式の持ち合い、そしてライセンス契約と続き、最も弱いのが資金取引のない合意である。「協業の度合」で、最も強い形態は、ミシュランなどの100%買収のケースで、企業のあらゆる機能やリソースを用いて最適な生産、販売の効率性を追及するものであるが、次に強いのは、相互生産、相互販売、共同購買などの価値連鎖のいくつかの部分でリソースを共有するものであり、グッドイヤーと住友ゴムのアライアンスがこれに当てはまる。そして最も弱いのは、子会社の大きな独立性を認めるケースである。タイヤ業界の主要な提携関係を示したのが図2である。

どの形態が最も高いパフォーマンスを示すかに関しては、今後の更なる実証研究により、その結果を

検証していく必要がある。（了）

参考文献及び参考資料：

Prahalad, C.K. and Y. Doz (1987) *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision*. New York : Free Press

Bartlett, C. and S. Ghoshal (1998) 『M B Aのグローバル経営』 日本能率協会マネジメントセンター

Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) 吉原秀樹監訳 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社

Heenan, D. and H. Perlmutter (1979) 『グローバル組織開発』 文真堂

Galbraith, J. (2002) 『グローバル企業の組織設計』 春秋社

M. E. Porter 編著 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』 ダイヤモンド社

A. ベルトラン、P. グリセ (1998年) 『フランス戦間期経済史』 早稲田大学出版会

日本経済新聞、1999年2月4日付 朝刊 第13面

日経BP社、『日経ビジネス』1999年2月16日号 6ページ

ミシュラン及びグッドイヤーの2005年ホームページ

ミシュラン・2004年アニュアルレポート

2006年6月15日受理

2006年8月30日採録